

ÚJ TUDOMÁNYTERÜLET: VÁLLALATI KORMÁNYZÁS

A vállalati kormányzás/társaságirányítás tárgy oktatását 1994-ben kezdte el első között a világon a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem a vezetési és szervezési szakirány hallgatói számára. Az előadások mellett minden évben több, a hazai gazdaságban meghatározó vállalat vezetője ismertette a hallgatókkal kormányzási gyakorlatát, tapasztalatait. Az elmúlt években a hallgatók esettanulmányokat írtak a témából az oktatók pedig kutatásokat folytattak, jelentős kapcsolódó szakirodalmat tártak és dolgoztak fel. Mindezek együtt lehetővé tették, hogy elkészüljön a vállalati kormányzás első hazai monográfiája, amely az Aula Kiadó gondozásában 2001 szeptemberében jelent meg. Ez a cikk a könyv első fejezeteiből ad áttekintést, összefoglalva a vállalati kormányzás lényegét.

Ha a vállalatok életét, teljesítményeit a legfontosabb gazdasági (társadalmi) világjelenség, a *globalizáció* és a piaci jelenlétüket, eredményességüket meghatározó *versenyképesség* kettős szempontrendszer szerint vizsgáljuk, akkor azok találkozásában egy fontos vezetési megoldást, a *kormányzást* találjuk. A világ gazdasági teljesítményeinek meghatározó többségét adó, globális, multinacionális vállalatokra szinte kivétel nélkül az a jellemző, hogy

- tulajdonosaik és vezetésük szétvált,
- a tulajdonosok (shareholder) mellett sok más érdekelt (stakeholder) is jelentősen befolyásolja a céget,
- a vezetés igen nagy autonómiával rendelkezik a cég döntéseiben,
- a cég teljesítményeit piaci módszerekkel értékeli,
- tekintettel vannak a közvetlen gazdasági célokon túl a társadalmi, környezeti szempontokra is.

Corporate governance – vállalati kormányzás vagy társaságirányítás. Ez a fogalom a kilencvenes években robbant be a vezetési szakirodalomba, noha már több mint 150 éve ismert a gazdasági szervezetek irányításában. Azt, hogy a kormányzás fogalom használatának divatba jötte előtt is fontosnak tartották a vezetés ezen

problémáinak elemzését többen is tanúsítják. Fayol, a vezetéstudomány klasszikusa 1918-ban máig is érvényes hatással megállapításokat tett a tulajdonosok, az igazgatóságok és a munkaszervezeti vezetők, a vezérigazgató(k) feladatairól, azaz megkülönbözteti a kormányzás legfontosabb aktorait¹. A legpregnansabban a vezetők tényleges, mindennapi tevékenységét kutató Mintzberg munkái igazolják, hogy a kormányzást a vezetés egyik változatának tekintik. Egy alapvető könyvét a szervezet hatalmi viszonyainak szenteli² és mindmáig ez a vállalati kormányzás egyik kulcsszereplője tevékenységének, az igazgatósági munkának egyik legalaposabb leírása. Azt a szót azonban, hogy kormányzás csak egyszer és akkor is idézőjelben említi³.

A vállalatok – szélesebb és szakszerűbb megfogalmazásban: a gazdasági szervezetek – irányítása, vezetése a jogrend és a kialakult szokások szerint alapvetően kétféle lehet a mi megközelítésünkben. Az egyik az az eset, amikor a hatalmat, azaz az ezt megtestesítő döntési jogosítványokat egy felelős személy birtokolja. Ez az eset akkor állhat elő, ha nincs más olyan hatalmi szereplő, pl. tulajdonos, aki erre igényt tartana. Az *egyszemélyi vezetés* ereendő az egytulajdonosú vállalatok sajátja, bár praktikus megfontolásokból vagy a jogi forma következtében

ezekben is alkalmaznak vezető testületeket. Ahol azonban több hatalmi szereplő van, ott általában eleve olyan vállalkozási formát alkalmaznak, amelyik társult vezetést követel meg. Amióta csak társas vállalkozások, üzleti társaságok léteznek, legyenek azok tőketársulások, munkatársulások, személyi vagy intézményi társulások, az a szokás és az a jogrend is, hogy az irányítás egyes szerepeit meghatározott csoportok – testületeknek nevezhetjük ezeket – *közösen* gyakorolják.

A társult vezetést tehát úgy foghatjuk fel, mint a gazdasági szervezetek irányításának általában jellemző formáját, megoldását. Ez a megállapítás még akkor is igaz, ha a valóságban a társult vállalatok vezetése esetenként nem a kormányzó testületek, hanem csak egy személy elhatározásaitól függ. Mindezen megfontolások megjelennek a vállalati kormányzással foglalkozó szakirodalomban is.

Magát a vállalati kormányzást többféleképpen szokták értelmezni. Az egyik meghatározás szerint⁴ az igazgatóság, a részvényesek, a menedzsment, a közhatalom, a felügyelet és minden más, a működésben érdekelt személy és szervezet *viszonyát* lehet vállalati kormányzásnak nevezni. Ehhez elég közel áll az a meghatározás is (Peter Druckernek tulajdonítják),⁵ mely szerint a vállalati kormányzás nem más, mint létrehozni és betartani azokat az elveket és szabályokat, amelyek azokat az embereket vezetik és korlátozzák, akik a vállalat nevében járnak el.

Meg kell említeni azt a felfogást is, amely a kormányzást lényegében a vezetéssel azonosítja. Eszerint⁶ kormányzás alatt azt kell érteni, miként strukturálódott a vállalat, milyen politikát követ, milyen célokat akar elérni, hogyan vezetik és milyen érdekelteket szolgál.

Egy további közelítés szerint⁷ a vállalatirányítás az a *szervezeti megoldás*, melynek segítségével a vállalat a beruházóinak (pontosabban: befektetőinek – A. Á.) érdekeit képviseli és szolgálja. Hasonló alapon áll az a meghatározás is,⁸ amely szerint a vállalati kormányzás az a rendszer, amely lehetővé teszi a társaságok vezetését és *szabályozását*. Említést érdemel még az a közelítés is⁹ mely szerint minden országban és minden korban a vállalati kormányzást úgy határozták meg, mint azoknak a szabályoknak az összességét, amelyek lehetővé tették a vállalatok életének felügyeletét. Ismert az a megközelítés is, amely szerint¹⁰ a vállalati kormányzás a *hatalom újraosztása* a vállalatban belül. Hatalom alatt ez esetben többnyire az irányító és ellenőrző hatalmat értik.

A német vállalati kormányzási kódex¹¹ a vállalat életének folyamatos emelését tekinti a kormányzás lényegének. Ezen belül három célrendszert kell követni:

- jogszerű, törvényes viselkedés,
- gazdasági haszon létrehozása,
- erkölcsös, a társadalmi felelősségnek eleget tevő magatartás.

Vannak practicista megközelítések is. Egyesek szerint¹² pl. a társaságirányítás az eszközök portfóliójának aktív kezelése, amikor mind a részvényesek, mind a menedzserek jól járnak. Mások a tulajdonosi céloknak való megfelelést értik társaságirányítás alatt.

A vezetési funkció gyakorlására irányuló meghatározás szerint¹³ a társaságirányítás a társaság irányítására és teljesítményének meghatározására kialakított viszonyrendszer különböző szereplők – részvénytulajdonosok, menedzsment, vezető testületek – közt.

Ha a vállalati kormányzás fogalmát a klasszikus definíciós szabályok szerint a *vezetés* fogalmi rendszeréből akarjuk levezetni, akkor a genus proximus a *társult vezetés* (a magyar jogrend a testület szót használja), a differentia specifica pedig a *megosztott hatalom és együttműködés*. A vállalati kormányzás ezek szerint olyan társult (vállalat)vezetés, amelyben a hatalom gyakorlását társult formában, egyes személyeket és csoportokat (testületeket) illetően megosztottan, együttműködésükre alapozva alakítottak ki.

A világgazdaságra gyakorolt kitüntetett hatás mentén – azaz csak a nagyvállalatokra vonatkoztatva – vizsgálva vállalati kormányzás alatt a következőket értik:

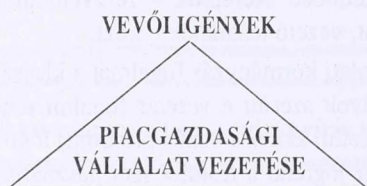
- hosszú távon biztosítani a befektetői vagyont gyarapodását,
- respektálni a társadalmi környezet igényeit és elvárásait,
- a gazdasági és nem gazdasági célokat összehangolni,
- és mindezek alapján globális versenyképességet elérni.

Ez a meghatározás nemcsak a vezetés, hanem a szervezet, azaz a vállalat oldaláról is vizsgálja a kormányzást. Megállapítható ugyanis, hogy a kormányzással vezetett szervezetek struktúrája, működési mechanizmusai, célrendszere eltér a hagyományosnak tekinthető, egy személy által irányított szervezetekétől.

Mindezen meghatározások nyomán a vállalati kormányzást az alábbi fogalmakkal lehet jellemezni:

- az érdekeltek (stakeholder) egymáshoz való viszonya,
- speciális szervezeti megoldás és célrendszer,
- a vállalati élet szabályozása,
- a vállalatban belüli hatalom megosztása,
- társult vezetés, megosztott hatalom,
- együttműködés a szereplők között.

Annak érdekében, hogy a vállalati kormányzási gyakorlat eleget tehessen mindezeknek a követelményeknek, indokolt, hogy a kormányzat, a politikusok, kutatók és maguk vállalatok is folyamatosan kövessék és fejlesszék a vállalatirányítás eme változatát, a kormányzást. Ez a vezetéstudomány további aktív, új részvételét jelenti az üzleti világban, amely kiszélesíti a piacgazdaságok eddigi vezérelveit. Az ismert szlogen szerint a piacgazdaságokban a vevő igényei a meghatározóak¹⁴. A vállalati kormányzás ehhez két járulékot illeszt. A vevő mellett meghatározó a befektetők bizalma és a társadalom elégedettsége is. Az új piacgazdasági vezetési trichotómia tehát így néz ki:



BEFEKTETŐI
BIZALOM

TÁRSADALMI
ELÉGEDETTSÉG

A vállalati kormányzás és a vezetéstudomány kapcsolata

Ezen sajátosságok közepette szokás vállalati kormányzatról beszélni. A kormányzás a vezetés olyan felfogása, amely a klasszikusan kialakult közelítések mellett, esetenként azokkal szemben eltérő megoldásokkal akarja a vállalatokat sikerhez segíteni.

Összehasonlításképp bemutatjuk a négy legjellemzőbb vezetési felfogás, a szervezethez kapcsolódó (management), az emberekhez kapcsolódó (leadership), az ügyletekhez kapcsolódó vállalkozás (entrepreneurship) és az érintettekhez kapcsolódó (governance) alapú vezetés egyes tulajdonságait¹⁵.

- A legáltalánosabb értelmezés szerint vezetés alatt szervezetek vezetését, azaz szervezetbe rendezett tevékenységek vezetését szokták érteni. Ez a nemzetközi szakirodalomban a *management* szónak felel meg. A magyar nyelv ezt *ügyvezetésnek* nevezi, azaz az ügyek intézésének, a dolgok kézben tartásának, másik elterjedt szóhasználattal igazgatásnak. Ez felel meg egyébként a szóeredet alapján is a management angol szónak, hiszen annak töve a manus = kéz latin szó, azaz kezelni, kézben tartani a jelentéseredet.
- Igen gyakori értelmezés szerint a vezetés az emberek, embercsoportok vezetését takarja. Ennek az értelmezésnek a nemzetközileg elfogadott angol megfelelője a *leadership*, amit emberek vezetésével lehet azono-

sítani. A leader, azaz ebben az értelemben a vezető az a személy, aki a *többiek élére áll*, mutatja az irányt, útikalauzként segíti a többieket. A szó rokon értelmű kifejezései a kezdeményező, az irányító, az útmutató, az élen haladó, a vezénylő, a vezér. A magyar és az angol szótövek egyaránt ezekre a jelentésekre utalnak.

- A vezetési felfogások közt szót kell ejteni a *vállalkozói irányzatról*. Ennek középpontjában egy ügylet, akció áll, ezt nevezik vállalkozásnak (a magyar nyelvben ez alatt a vállalkozást megvalósító személyt és szervezetet egyaránt értik). A nemzetközi használatban elfogadott *entrepreneur* szó eredete francia, jelentése közvetítő, közöttek szereplő. Ez arra utal, hogy a vállalkozó az áruval, tőkével rendelkező tulajdonos és a piaci igényt megjelenítő vevő közt közvetít, kapcsolatot teremt, kialakítja az ügyletet. A vállalkozó jellegzetes tulajdonságai a kockáztatás, a kezdeményezés valamint a lehetőségek felismerése és kihasználása. Más megközelítésben a vállalkozás a felismert piaci lehetőség kielégítése érdekében a szükséges erőforrások megszerzése és működtetése.
- Meg kell említeni a vezetés egy további, cikkünk témája szerint meghatározó értelmezését is, mely a *kormányzás* szóval jellemezhető, angol szóval *governance*. A magyar szóhasználatban a döntéshozók vezetése, a testületek vezetése magyarázat terjedt el ezzel kapcsolatban. A szóeredetet vizsgálva a közösség és a hajó kormányzás mellett a nevelni, tanítani, ki képezni, felkészíteni kifejezések jellemzik a legjobban a kormányzás tartalmát. A kormányzó vezető felfogásának előtérbe kerülése az üzleti életben arra utal, hogy egyrészt a hatalomgyakorlás, ha úgy tesszük: az uralkodás – mely sokak szerint a vezetés sajátja – közvetett módon is megvalósul, másrészt egyre több tapasztalat utal arra, hogy meghatározott helyzetekben a kormányzással elért vezetési eredmények hatékonysága kedvezőbb, mint más módszerek alkalmazása. A társasági formába működő vállalkozások esetében törvényi előírások is kötelezővé teszik a kormányzó testületek működtetését.

A négy jellegzetes felfogást a következő táblázatban vetjük össze. (lásd az 5. oldalon)

A szempontjaiban eltérő vezetési felfogások közti különbség lényege nem az, hogy azok jók-e vagy sem. A kormányzás egy olyan vezetési megoldás, amelyben a tulajdonosok és más érintettek meghatározzák és érvényesítik befolyásukat a cég vezetése és teljesítményei felett¹⁶. E mellett a kormányzás fogalma alatt még sokféle magyarázatot, véleményt lehet ismerni.¹⁷

A vállalati kormányzás és a többi jellegzetes felfogás közti különbséget úgy is lehet jellemezni, mint az egy-

SZEMPONTOK	SZERVEZETEK VEZETÉSE management	EMBEREK VEZETÉSE leadership	VÁLLALKOZÓ entrepreneurship	VÁLLALATI KORMÁNYZÁS governance
A vezetés tárgya	Szervezet	Emberek	Ügylet	Befolyásoló csoportok
A vezetés célja	Eredmény	Elégedettség	Az akció sikere	Befolyásolók igényeinek kielégítése
Legfőbb értékek	Teljesítmény	Kreativitás, önmegvalósítás	Kezdeményezés, kockázat vállalás	Együttműködés
Jellemző koordinációs módszer	Strukturális, szervezeti	Személyközi	Kapcsolati befolyásolás	Technokratikus, hatalmi
Jellemző viszonyok	Formalizáltak	Informálisak	Centralizáltak	Kooperatívak, egyensúlyozók

személyes vezetés és a csoportos (testületi) vezetés paradigmáit. Az értelmezéshez meg kell jegyezni, hogy az egyszemélyes vezetés sem azt jelenti, hogy kizárólag a vezető egyedül, és csakis egyedül gyakorolja a vezetési funkciókat. Akár a management, a leadership vagy az entrepreneur felfogást elemezzük, mindegyiknél tapasztalhatjuk a *felelősség*, a hatáskörök delegálását, a munkamegosztást, a csoportos, csapat vagy kollektív munkát. Egyszemélyes vezetésnek azért lehet ezeket nevezni, mert a vezetői döntések, intézkedések felelőssége még akkor is az érintett vezetőt terheli, ha nem ő volt a vezetési aktus kitervelője vagy végrehajtója. A *csoportos (testületi) vezetés* paradigmája ezzel szemben arra utal, hogy az érintett vezető nincs abban a (jogi és tényleges) helyzetben, hogy egyedül gyakoroljon bizonyos vezetői funkciókat. Ilyen mindennek előtt a döntési és a döntésekkel kapcsolatos más funkciók, pl. szabályozás. A vállalati kormányzás keretei közt a törvényekben, vállalati dokumentumokban vagy a szokások szerint kialakított egyes döntési kompetenciákat nem lehet egyedül gyakorolni. Ha a vezető vagy más kulcsfigura az adott szerepeket egyedül tölti be, akkor azok illegitímek, megtámadhatók lesznek. Mindenek előtt ilyenek a tulajdonosi testületeket és megbízottjaikat, az igazgatóságokat és felügyelő bizottságokat megillető jogosítványok. Társas tulajdonlás esetén pl. az egyik tulajdonos nem változtathatja meg egyedül a társaság alapszabályát¹⁸. A csoportos vezetés azonban nem csak a döntésekkel összefüggő vezetői mozzanatokra terjed ki, hanem minden, a vezetői testület hatáskörébe tartozó szerepre. Maga a testület mint vezetési egység sajátosan, az egyszemélyes vezéstől eltérően működik.

Magyar vállalatok kormányzása

A hazai vállalatok, vállalkozások többsége nem társasági, hanem egyéni vállalkozási formában folytatja tevékenységét¹⁹

Vállalkozási formák	Szervezetek száma
Kft.	160 647
Rt.	4350
Szövetkezet	8191
Egyéb jogi személyiségű	3938
Kkt.	5217
Bt.	170 762
Egyéb nem jogi személyiségű	35 856
Egyéni vállalkozás	660 139
Összesen	1 049 100

Ha a gazdaság teljesítő képességét vizsgáljuk, akkor az tapasztalható, hogy annak meghatározó része a közepes és nagy vállalkozások (azaz a korlátozott felelősségű és a részvénytársaságok) teljesítménye²⁰.

A vállalat mérete létszám alapján	Alkalmazottak száma	Bevétel	Hozzájárulás a GDP-hez	Saját tőke
Alkalmazott nélküli	–	4.6	3.3	7.0
Mikrovállalkozás	36.3	19.3	10.9	5.7
Kisvállalkozás	14.7	18.5	13.8	10.6
Közepes vállalkozások	19.1	19.7	21.5	18.3
Nagyvállalkozás	29.8	38.2	50.4	55.3
Összesen (kerekítve)	100.0	100.0	100.0	100.0

Ennek alapján megállapítható, hogy a magyar gazdaság döntő többsége a vállalati kormányzás vezetési rendszerében működik. Ez a tulajdonsága megegyezik a világ gazdaság egészére jellemző helyzettel, hiszen a nemzetközi gyakorlatban is a társult tőke elvén működő, korlátozott felelősségű²¹ vállalkozások jelentik a legfőbb kapacitásokat.

A magyar társulási formák rövid története²²

A hazai üzleti élet történelmi előzményei – a nagy világtendenciákkal megegyezően – a kultúrtörténet lapjain kezdtek írni. A magyarok honfoglalása és az azt követő évszázadok politikai csatározása, háborúskodásai, országformálása hátterében mindig is élénk gazdasági tevékenység folyt. Ezek üzleti alapja döntően az arisztokratikus, feudális birtokosi rendszer, illetve a tehetősebb és befolyásosabb családok által megszerzett iparművelési jogok voltak. Amennyiben eltekintünk a háborúskodástól mint üzleti vállalkozásoktól, akkor már a XIII. századtól találkozhatunk gazdasági vállalkozások nyomaival. Ezek elsősorban a kereskedelem, a bányaművelésben és a malomiparban jelentek meg. Számottevő volt a korai pénzváltó ipar (a bankszakma őse) tevékenysége, beleértve a nemesfém bányászást és pénzverési jogok szerzését is.

A kapitalisztikus, azaz tőketulajdonon alapuló, polgári értelemben vett gazdálkodás csirái a háziiparból, a városi és falusi céhekbe tömörült mesterségekből indultak ki és a korai gyáriparban testesült meg. Gyakorlatilag a XIX. század elejétől lehet olyan üzleti, vállalkozói tevékenységről tudni, amelyik túllépett a családi lehetőségek keretein és tőkekoncentráción, tőkeegyesülésen nyugodott. A polgárosodás kiteljesedése együtt járt az üzleti élnkü-léssel is. A magyar történelmi keretek közt az első modernnek tekinthető, igazán élénk üzleti, vállalkozási korszakról az ezernyolcszázad évek második felétől, különösen az 1867-es kiegyezést követő politikai konszolidáció időszakától beszélhetünk.

Hatalmas lendületet adott e kor vállalkozói tevékenységének a „millenniumi buzgalom”, valamint a fővárosra és a nagyobb településekre egyaránt jellemző városépítési törekvések. A mai magyar városok jelentős mértékben ebben az időben nyerték el meghatározó képüket, építették fel első, ma is jelentős polgári épületeiket. Ezek többnyire vállalkozási formákban, befektetési konstrukciókban, telekügyletek árnyékában és – ami a mi elemzésünk szempontjából fontos – idegen, hitelezett és befektetett tőke részvételével valósultak meg. Kialakultak az üzleti vagyonok, amelyek jelentős része vállalatokban, társaságokban testesült meg. A kor eszméi szerint a polgári, gazdasági felemelkedés, az üzleti vagyongyarapodás társadalmi elismerése az arisztokráciába való befogadást jelentette.

A XX. század elejére a magyar gazdaság jogi, intézményi felépítése készen állt a kapitalista, tőketársulások fejlődésre. Megjelent a nemzetközi, elsősorban német és osztrák tőke mint befektető. A magyar vállalatok elkezdték

nemzetközi terjeszkedésüket és a huszas-harmincas békeévekben (azaz külső háborúktól mentes időkben) a magyar áruk eljutottak a világ legtávolabbi pontjaira is. Divattá vált a gründolásnak nevezett vállalatalapítási láz, itthon és a nagyvilágban számtalan magyar tulajdonú, bejegyzésű cég alakult. A világgazdasági globalizáció korai hullámain Magyarország a fejlett országokkal együtt haladt.

A második világháborút követő időben a világ két-pólusú lett és Magyarország a szovjet befolyási övezet részévé vált. Ezt a korszakot a gazdaságban az állami tulajdon dominanciája jellemezte, amikor a tőketársulásoknak nem volt sem szerepe, sem lehetősége. A vállalkozói magatartás helyébe a kezdetben teljesen centralizált, később decentralizált tervgazdasági módszerek, a hiány és az adminisztratív piacok kerültek. A magánkezdeményezés, a tőkejövedelem ideológiailag elfogadhatatlan volt. A társult tőke alapon működő vállalkozások számára nem volt működési tér. A szövetkezeti mozgalom²³ kereteiben ugyanakkor – bár sok torzító hatással együtt – de lehetőség nyílt személy és részben tőkeegyesítő szerveződések, vállalkozások kialakítására.

A hazai társult vállalkozási formák történetek legfőbb mérföldkövei a következők:

- | | |
|---------|---|
| 1779 | A kereskedelmi és váltótörvény kidolgozásának kezdete (a törvénytervezet soha nem lépett hatályba) |
| 1836 | A lánchíd építéséről rendelkező törvény a feladatot <i>részvényes társaságra</i> bízta |
| 1840 | A közkeresetre összeálló társaságok jogviszonyának törvényi rendezése |
| 1849 | A szabadságharc leverése után az osztrák kereskedelmi törvény érvényesül |
| 1875 | Az <i>első kereskedelmi törvény</i> rendezte a <i>részvénytársaságok</i> jogállását |
| 1930 | <i>Törvény a korlátozt felelősségű</i> és a csendestársi viszonyokról |
| 1946-48 | A gazdaság többlépcsős államosítása, a tőketársulások jelentőségének háttérbe szorulása, csak néhány részvénytársaság maradt, elsősorban nemzetközi okokból (pl. Magyar Nemzeti Bank, IBUSZ, Richter Gedeon, Egyesült Izzó) |
| 1951-63 | A mezőgazdasági, majd a kisipari és szolgáltató <i>szövetkezetek</i> (többnyire erőszakos) megszervezése, ezzel a személyi és tőketársulások kombinált formájának létrehozása olyan módon, hogy a szövetkezeti vagyon oszthatatlan lett |

- 1960-63 Jelentős vállalati koncentráció, trösztök, nagyvállalatok kialakítása
- 1968 Az új gazdasági mechanizmus kialakítása keretében a vállalatok *önrendelkező* jogot kaptak az adózás utáni eredmény felosztására fejlesztési és részesedési (osztalék) célokra, melyek címzettjei a vállalat alkalmazottai voltak
- 1970 *Vállalati törvény*, amely rendezte a vállalat és gazdálkodási alapjainak egységét (elvonhatatlanságát) az állami tulajdon alapján, továbbá lehetővé tette a leány és közös (társult) vállalatok alapítását, ezzel megszűnt az állam vállalatalapítási monopóliuma
- 1970 Átfogó törvény a szövetkezetekről
- 1977-78 A Polgári Törvénykönyv módosításával lehetőség nyílt jogi személyiségű (közös vállalat, egyesülés, betéti társulás) és nem jogi személyiségű (gazdasági, külkereskedelmi és kutatás-fejlesztési) társaság alapítására
- 1981 Állampolgári társulási lehetőségek kialakítása gazdasági célokból, mint gazdasági és vállalati gazdasági munkaközösség
- 1985 Az állami vállalatok önkormányzati rendszerének kialakítása, *korlátozott tulajdonosi jogkörű* vállalati tanácsok létrehozása
- 1988 Átfogó törvény a gazdasági társaságokról
- 1990-96 Több privatizációs és vállalatátalakítása rendelkezés, melynek nyomán a vállalatok többségének decentralizációja, társasági formába történő átalakulása és privatizációja lezajlott, a nemzetközi tőke jelentős részvételével
- 1992 Új szövetkezeti törvény
- 1997 A gazdasági társaságokról szóló törvény újrászabályozása

Az időrendi áttekintés tanulságai szerint mintegy kétszáz éves fejlődés jellemzi a hazai üzleti társasági élet kialakulását. Sok országban ezeket a társaságokat még ma is akárcsak nálunk a múltban kereskedelmi társaságoknak nevezik. Értelmezésükben azonban ezek nemcsak a kereskedelmi tevékenységre, hanem minden gazdasági tevékenységre jellemző társulások.

A legújabbkori társult vállalkozások a szocializmus korának állami (és részben szövetkezeti) vállalatai gazdasági szerepét vették át. Ez a lényegében monopolisztikus vállalkozási forma a tulajdonos (az állam) és a vállalat együttműködését úgy szabályozta, hogy a vállalati önrendelkezés mértékét a gazdasági szükségszerűségekhez viszonyítva jelentősen csökkentette. A modell alapelve három szereplőre épített²⁴:

PATERNALISTA VEZÉR, ÁLLAMI ÉS PÁRT APPARÁTUS	→	ÁLLAMIGAZGATÁSI ÉS POLITIKAI BÜROKRÁCIA GÉPEZETE	→	VÁLLALATI MENEDZSMENT (kollektíva)
---	---	--	---	--

A három szereplő között hierarchikus viszony volt, tehát a vállalati menedzsment (és érdekérvényesítés) a politikai és az adminisztratív vezetésnek és gépezetnek volt alárendelve. A magyar gyakorlatban azonban az – elsősorban a nagyvállalati – vezetők erős érdekérvényesítő befolyással rendelkeztek politikai szerepvállalásuk, kapcsolati rendszerük következtében. Ennek megfelelően az alapmodell szerinti egyirányú, felülről lefelé történő befolyásolás mellett létezett egy ellenirányú, alulról felfelé ható érdekérvényesítés is. Végeredményben mind a három szereplő rendelkezett hatalommal és a vállalati kormányzás ezek osztozkodásában valósult meg. Maga a tulajdonosi hatalom formailag az államigazgatási gépezet kezében volt. A valóságban azonban mind a három szereplő rendelkezett korlátozott kvázi tulajdonosi jogosítványokkal. Esetenként és vállalatonként eltérő volt, hogy ezzel ki és mikor, milyen mértékben osztozott a többiekkel.

Néhány nagyvállalat vezetője pl. a politikai döntéshozó gépezetnek is tagja volt (Bábolna, Rába, Taurus stb.), mások az államapparátusban kaptak vezető tisztségeket (Budaflax, Híradástechnika, Nikex stb.), illetve a bank-szektorban jutottak befolyásos pozíciókhoz (Skála-COOP). Ezek a személyek jóval erősebb hatalmi (azaz közvetve tulajdonosi) pozíciókat szereztek, mint az államapparátus bürokratai.

A szocialista termelési modellnek nevezett vállalati irányítási (kormányzási) rendszert a fentiekén túl a következők jellemezték:

- A vállalati menedzsment kompetenciája a folyó termelés megszervezésében volt erősebb, az állami irányításé pedig a fejlesztésekben, összevonásokban, vagyoni kérdésekben;
- Piaci befolyásolás helyett más mechanizmusok közvetítették a vállalatok felé a gazdasági „elvárásokat” (maga az elvárás szó is a korszak jellemző kifejezése). Ilyenek voltak²⁵: a hiány (kihasználása és kielégítése), a tervalku, a mennyiségi teljesítésre és növekedésre irányuló törekvés, az adminisztratív piaci pozícionálás, a puha költségvetési korlátok stb.;
- Nem volt érdemlegesen működő mechanizmus a jól és rosszul teljesítő, gazdálkodó vállalatok megkülönböztetésére. Ennek következtében tartósan egymás mellett éltek jól és gyengén gazdálkodó szervezetek;

- A vállalatok tőkeellátottsága, önfinanszírozó képessége alacsony volt. Ennek következtében a pénzügyi intézmények gyakorlatilag teljes felügyeletet gyakoroltak a gazdaság felett;
- A vállalati működési elveket a gazdasági célszerűség mellett más, politikai elveknek rendelték alá. Mindezek előtt ilyen volt a „teljes foglalkoztatottság” dogmája, melynek eredményeképp a vállalatok jelentős mértékben foglalkoztattak felesleges létszámot;
- A vállalat vezetés döntési kompetenciáját meg kellett hogy ossza a helyi hatalmi tényezőkkel. Ezt nevezték „üzemi négyszögnek”, melynek tagjai voltak a vezető mellett a helyi pártszervezet, a szakszervezet és az ifjúsági szervezet vezetői is. A „négyszög” döntéseit gyakran az irracionalitás, a szociális megfontolások vagy a hatalmi erőfitogtatás is motiválta;
- A vállalati tevékenységeket jelentős részben nem piaci motorok és kényszerek, hanem a monopolhelyzettel összefüggő lehetőségek kihasználása hajtotta. A piaci tényezők hatása ezek mellett szerényebb és a főpiacok tekintetében (KGST) politikailag is szabályozott volt.

A szocialista vállalati struktúra erősen koncentrált, nagyvállalati irányultságú volt. A privatizáció kezdetén a teljes állami szektor összesen mintegy 2000 vállalatból, jogi személyből állt. (Összehasonlításképp: a gazdaság összevethető struktúrája ma mintegy 130 000 jogi entitásból áll.)

A szocialista gazdasági és vállalatirányítási modell legfőbb gyengéje az alacsony teljesítmény, a versenyképesség nem kielégítő foka volt. Mindez a fentebb leírt sajátosságok következményeként alakult ki. A szocialista társadalom világméretű bukásának, összeomlásának gazdasági hátterében ez állt. Vállalati kormányzási szinten ez úgy fogalmazható meg, hogy a vezetési kompetenciák nem a hatékonyságot, hanem a hatalmi pozicionálást tekintették elsődlegesnek, beleértve az egyéni érvényesülési igényeket is. Ennek módja a politikai kurzus közvetlen szolgálata, az állami beavatkozások elfogadása, a gazdasági és politikai hatalmi rendszer működtetése volt.

A szocialista vállalati rendszer keretein belül több törekvés is volt arra, hogy erősítsék a vállalati öngazdátást, önkormányzást, ami a vállalati kormányzás fontos talpköve. Ilyen volt maga szövetkezeti „mozgalom”, hiszen a szövetkezetek formailag önkormányzó szervezetek voltak. Meg lehet említeni a Liska Tibor nevével fémjelzett vállalkozói modellt, amelynek alapja az állami tulajdon bérlete és hasznosítása volt. Ez a gondolat a hatékonyságot mércének tekintette, e tekintetben tehát piacconform volt. Ugyanakkor a vállalkozói koncepció sem az öngaz-

gatást, sem a tulajdoni elkülönülést nem tartalmazta. A modell utópiának értékelhető, noha egyes elemei (részben) megvalósultak. Ilyen volt a vendéglátóiparban elterjedt haszonbérlet (gebin), és bizonyos hatásai voltak a vállalati tanácsok létrehozására is.

Kormányzási előmunkálatnak lehet tekinteni a nagyvállalati struktúrákon belül a különböző holding, konszern és más megoldások kialakulását is, amely a leányvállalatok, közös vállalatok létrehozását támogatta. A megoldás azonban nem lett átütő erejű. Kacérkodtak a Jugoszláviában beváltak tekintett öngazdátási modellekkel is, lényegében ennek volt egy része a vállalati tanácsok kialakítása. A jugoszláv modellben azonban a tulajdont (vagyont) a vállalati kollektíva (korlátozott jogosítványokkal, de) birtokolta, míg a magyar modellben az állam volt a tulajdonos. Ennek megfelelően a magyar tulajdonosi döntések csak korlátozottan kerültek az öngazdátó szervek kezébe. Vállalati kormányzási előjátékként lehet megemlíteni a bankszféra más vállalkozásokra vonatkozó tulajdonosi pozícióinak erősödését, a kereszttulajdonlási rendszereket is, bár miután a bankok állami kézben voltak, ez jobbra csak formailag volt „többtulajdonosú” rendszer.

Mindezek azt bizonyítják, hogy nem előzmények nélkül érte a hazai vállalati szférát a piacgazdaságra oly jellemző társult tőke alapon működő, kormányzási módszereket igénylő intézményi berendezkedés kialakulásának forradalma. A tényleges változások, a mai értelemben vett vállalati kormányzás azonban robbanásszerűen, szinte egy-két év alatt kellett, hogy kialakuljon. Ez a hihetetlenül gyors változás természetesen egy sor tévutat is bejárt, de összességében a kormányzás mint vállalat vezetési módszer rendkívül gyors és hatékony előretörése történt a kilencvenes évek elején Magyarországon.

A vállalati kormányzás gyökerei

A vállalati kormányzás szakirodalmának első nyomai a XX. század elejéhez kötődnek, de a kibontakozás a század utolsó negyedében, sőt a kilencvenes években lett virágzóvá. Ebben az időben születtek meg az első nemzeti jelentések, áttekintő monográfiák és összehasonlító elemzések. Mindezek alapján lehet megfogalmazni, hogy a kormányzás milyen szellemi forrásokra támaszkodva épült fel. Ezek legjellegzetesebb vonásait tekintjük át.

Történelmi előzmények

A tőketársulások gazdasági szervezetek ugyan már a korai középkorban ismertek voltak, de érdemleges sze-

rephez a XVIII. századig nem jutottak. Az ezt megelőző időben az üzleti tevékenység keretét családi (polgári vagy arisztokratikus) vállalkozások határozták meg. A családfő, birtokos egy személyben volt a tulajdonos és az üzleti döntések kialakítója, azaz a vezető. Egyes esetekben, elsősorban kényelmi vagy szervezési okokból a vezetői jogosítványokat helyi rezidenseknek, ügyvezetőknek, cégvezetőknek, ispánoknak, számadóknak stb. adták át. Ezek a személyek azonban tulajdonosi jogokkal nem rendelkeztek, a tulajdon és a meghatározó irányítás ezekben az esetekben is a családfő – vállalkozó kezében maradt. A tulajdonosok megbízása alapján kialakított vezetés elsősorban a hálózattal rendelkező, azaz a területi elkülönültségben működő, sok városban fiókokkal rendelkező cégek sajátja volt. Ezek minden helyi lerakatuk élére bizalmasokat, vezetőket állítottak. Ilyenek voltak elsősorban a pénzügyi vállalkozások és a kereskedelmi szervezetek.

A történelmi formációk közül érdemes megemlíteni a szárazföldi és vízi szállítás szervezésére alakult karaván és tengeri commandókat (közösségeket), amelyek több ezer éves múlttal rendelkeznek. A római jog már több társulási formát is ismert, mint a consortium, a societas, az universitas, a corporatio. Ezek ügyleti és vagyonszociális elemeket viseltek, de nem volt saját jogképességük. A középkorban olasz és német kereskedő szervezetek, szövetségek (ligák, hansák) alakultak ki, a XIII. sz. elején pedig megjelent a társasági szabályozás csírája, a tengeri kereskedelmi jog. (A „kereskedelmi” jelző mind a mai napig megmaradt sok ország jogrendszerében és nyelvében, mint a „gazdasági, üzleti” kifejezés szinonimája.) A mai vagyonszociális alapú társaságok elődjének a német „gesamthand” tekinthető. Létre jöttek szakmai szövetségek, céhek is. Az első kereskedelmi törvény az 1808. évi francia Code de Commerce volt.

A gazdasági fejlődés, majd az ipari forradalom nyomán lehetőség nyílt a vállalkozások, a termelés méreteinek növelésére, műhelyek és üzemek helyett gyárak létrehozására. Ehhez azonban pótlólagos friss tőke kellett, amivel egy-egy család már alig rendelkezett. Éppen ezért szükség volt külső, idegen tőke bevonására is. Ennek kezdetben a kölcsön (hitel) volt a jellegzetes formája. Miután azonban ez drága megoldás, a vállalkozók tartósabb és olcsóbb források után néztek. Ennek lett meghatározó formája a *tőketársulás*. A gazdasági tevékenység megszervezése érdekében a rendelkezésre álló családi tőkét egyesítették más tőketulajdonosok forrásaival. A hagyományos családi tőkeegyesítések, pl. összeházasodások, öröklés helyébe az üzleti tőkeegyesítések léptek. Ennek során merült fel először az a probléma, hogy a tőkés társ-

tulajdonosok beleszólást, ellenőrzést akartak a vállalkozás felett, és pedig legalább abban az arányban, ahogy ahhoz hozzájárultak. Ez adott csak biztonságot arra, hogy tőkéjük hozama nem sikkad el, sőt azzal maguk rendelkezhetnek. A korábbi, családi vállalkozás fejének tehát meg kellett osztania vezető szerepét, hatalmát tőketársaival. A társas vállalkozások, társulások létrehozása új vezetési módszert igényelt. Ez volt a vállalati kormányzás létrejöttének történelmi kiinduló alapja.

A demokratikus intézmények hatása

A kormányzás mint *társult vezetés* az államéletből került át az üzleti életbe, jellegzetes módszerei, megoldásai a demokráciákban fejlődtek ki és onnan szivárogtak át a gazdálkodó szervezetekbe, bár kormányzási megoldásokat lehet tapasztalni a történelmi egyházak, a hadseregek és a monarchiák tanulmányozása során is. A kormányzás történetét tanulmányozva arra a következtetésre lehet jutni, hogy ahol a hatalom, a befolyás nem egy, hanem több szereplő tulajdonában vagy befolyása alatt van, ott valamilyen kormányzó módszer alakult ki arra, hogy a több résztvevő és érdekelt miként tud *közös akaratra jutni*. Annak a szüksége, hogy legyen közös elhatározás arra vezethető vissza, hogy ennek hiányában torzalkodások, csatározások révén minden résztvevő el akarta érni, hogy az ő egyszemélyi akaratát kényszerítse a többiekre. Erről pedig bebizonyosodott, hogy tartósan nem oldható meg, sőt az egyszemélyi hatalom gyakorlás általában, történelmi perspektívában gyengébb eredményekre vezet, mint közös megoldások. A probléma mélyén a versengés és győzelem, avagy az együttműködés és megállapodás dichotómiája húzódik és az emberiség tapasztalatai szerint e második probléma kezelő módszer a hatékonyabb.

A demokratikusan, azaz a résztvevők közös akaratára épülő államéleti vezetés volt az a minta, amelyet a társult tőketulajdonosok átvettek. A demokrácia évezredek óta a népakarat, a közakarat alapján működik. A több tulajdonosú vállalatok vezetését, kormányzását az államélet mintájára szervezték, mert ez a modell hasonlított legjobban a több tulajdonos közös akaratának érvényesítési szándékához. Ennek során elkülönült a törvényhozó (az üzleti életben tulajdonosi) hatalom a végrehajtó (az üzleti életben igazgatói) hatalomtól. Az előzőt a tulajdonosok testülete, a közgyűlés vagy taggyűlés gyakorolta. A végrehajtás intézménye az államéletben a kormány, az üzleti szervezetekben pedig az igazgatóságok. A demokratikus államélet sok más, hasznos intézményét is átvették az üzleti szervezetek. Ilyenek pl. a választás, a szavazás, a quorum,²⁶ a képviselő (megbízás), a hatásköri és felelősségi elhatárolások stb.

A közös tulajdonlás demokratikus intézmények segítségével történő kormányzását a szervezeti fejlődés szerves (organikus) következményének lehet tekinteni²⁷.

Az ügynök-megbízó elméletek hatása

A vezetéstudományban már régóta ismert a megbízó és ügynöke, más kifejezéssel élve: képviselője, meghatalmazottja közti feszültség. Megbízónak (principal) az erőforrások felett rendelkezőket lehet tekinteni, megbízottnak (agent) pedig azokat, akik ezeket a jogokat részben vagy egészben a megbízó szabad akaratából megkapják²⁸. Az üzleti életben egyébként a megbízás nemcsak a kormányzás sajátja. Megbízásnak lehet tekinteni minden mandátumot (felhatalmazást) és megbízás lehet a szavazati jogok átengedése (proxy) is. Általában azonban az ügynök és megbízója értelmezés alatt a tulajdonosok és a vezetés viszonyát lehet érteni. Megbízásnak tekinthető a cégvezetési felhatalmazás is (prokura).

Az elméletek szerint²⁹ két tekintetben van jelentős eltérés a gazdasági életben a megbízók és ügynökeik (képviselőik) közt. Az egyik a *célok különbözősége*, a másik az *információk aszimmetriája*. Erre a különbözőségekre hívják fel a figyelmet azok a szerzők³⁰, akik a tulajdonosok (azaz a megbízók) érdekeit a vagyon növelésében, a vezetők (azaz az ügynökök) érdekeit pedig a vállalat növekedésében látják.

Azt, hogy a vállalat tulajdonosai és vezetése érdekei közt jelentős eltérés van már a harmincas években feltárták. Ez a felismerés lett az egyik fontos forrása az ügynök-megbízó elméletnek. Ez a különbség erkölcsi kockázatot jelent, mert ugyan a megbízó az erőforrások valódi tulajdonosa, de azokkal nem ő, hanem ügynöke, a vállalatvezető rendelkezik. A tulajdonos tehát kockáztatja vagyonát és ennek gyakorlati megvalósulása a vállalati kormányzás.

A kormányzásban határozottan elkülönül a megbízó és ügynöke szerepköre. A megbízói szerepkört a alapvetően a tulajdonosi testület, a közgyűlés gyakorolja. Az egyes országokban különböző mértékben, de mindenütt egyre erősebben az a jellemző, hogy a tulajdonosok viszonylag kevés jogosítványt tartanak fenn maguknak és egyre több szerepet engednek át a vállalat vezetésében megbízottaiknak. A klasszikus és máig is érvényes alapfelfogás szerint³³ a tulajdonosoknak két feladatuk van egy vállalat életében:

- a megbízottak (ügynökök), azaz az igazgatóság és a felügyelők kiválasztása,
- az igazgatóság javaslatainak megvitatása (de nem a döntések meghozatala).

Sok országban, így Magyarországon is ennél több jogosítvány van a tulajdonosok kezében³⁴. Erős törekvés érzékelhető azonban arra, hogy a vállalat számára jelentős döntések egyre nagyobb hányada ne a megbízók, azaz a tulajdonosok, hanem megbízottaik, az igazgatóságok kezébe kerüljön.³⁵ Ez alatt lehet érteni pl. a felső vezetés tagjai kinevezési, díjazási és felmentési jogosítványainak gyakorlását, a stratégia alkotást, az üzleti tervek jóváhagyását, a nyereség és az osztalékok meghatározását, sőt az igazgatóság tagjainak és érdekeltségüknek kialakítására vonatkozó javaslatokat is. Az igazgatók felelősségét a szakirodalom áttekintése alapján a következőkben szokták megjelölni:³⁶

- stratégiai tervezés, hosszú távú célok és üzletpolitikák meghatározása,
- igazgatóság megújítása, a munka fejlesztése,
- a vezérigazgató kinevezése, felmentése, díjazása, értékelése, elbocsátása,
- a cégről kialakított közvélekedés és elfogadtatás ápolása (PR),
- a jelentősebb szervezeti akciók, mint tőke kivonás, összeolvadás, felvásárlás, befektetések felügyelete,
- a társaság eszközeinek (vagyonának) védelme, az állapotok követése, a jogtalan események megelőzése.

Az igazgatóktól (igazgatósági tagoktól) ezen túlmenően elvárható

- a cég iránti lojalitás, a személyes érdekek háttérbe szorítása,
- gondosság, óvatosság, a cég érdekeinek szem előtt tartása.

Az ügynöki szerepkör ennek megfelelően nemcsak felhatalmazást, de kötelezettségeket is jelent, melyek megsértése a megbízótól kapott bizalom elvesztésével jár.

A megbízó és ügynöke viszonyt sokan *szerződéses* megközelítésnek említik. A szerződés egyrészt a különböző társuló tulajdonosok közt jön létre, másrészt ezek közössége köti az igazgatósággal. A szerződések teljesülése piaci környezetben valósul meg, ezért kockázatokat is hordoz.³⁷

A szerződéses felfogás arra épül, hogy a vállalat egy „fekete doboz”, hogy abban mi történik, az a kívülről számára nem ismert. A szerződés, amit a tulajdonos az igazgatósággal köt arra vonatkozik, hogy mi az output, azaz mi a fekete doboz működésének eredménye³⁸.

A társadalmi felelősségről vallott nézetek hatása

Az üzleti életről vallott felfogások minden időben³⁹ hordoztak erkölcsi megfontolásokat, de a huszadik század második feléig ezek nem váltak a vezetés értékelhető ré-

szévé. Az első jelentősebb, etikai megfontolásokat is tartalmazó elméletek közt lehet számon tartani az *érintettek* (stakeholders, újabban reference groups) vezetésre, üzletmenet alakítására vonatkozó befolyását alakító elméleteket⁴⁰. Az egyik legkorábbi, immár félszáz éves ilyen kutatás⁴¹ tapasztalatai szerint a vállalat nemcsak a megbízó ügynökének, hanem másoknak a befolyása alatt is áll. Ezeket nevezeték érintetteknek. A szakértők egy része ezzel kapcsolatban azt javasolta⁴², hogy a vállalatoknál alakítsanak az érintettek (is) igazgatóságokat. A stakeholder igazgatók mint az általuk képviselt érintettek szószólói, érdekképviselői vennének részt a cég ügyeinek intézésében. Ezzel az elmélettel a társadalmi beágyazódás és az ebből következő társadalmi felelősség a vezetés részévé vált⁴³.

A társadalmi felelősség érvényesítéséről vallott felfogások jelennek meg a vállalati kormányzás több meghatározásában is (ld. korábban). Ezekkel polgárjogot és tudományos elismerést kapott az a felfogás, hogy az üzleti élet nem kizárólag a pénzcsinálás, a piaci szükségletek kielégítésének céljait követi. Emellett respektálni kell a társadalom, a közösség érdekeit is. Ennek az egyik megnyilvánulása a társadalmi felelősség. A társadalmi felelősség jelentőségének felismerése és érvényesülése hatására kerültek előtérbe az ezeket is figyelembe vevő megfontolások, szabályok. A szakértők egy csoportja⁴⁴ az érintettek jelentőségének hangsúlyozásában addig jutott el, hogy azt javasolták: a vállalatoknál alakítsanak stakeholderekből (is) igazgató tanácsot. Ezeknek az igazgatóknak az lenne a kötelessége, hogy a vállalat ügyeit az általuk képviselt érintettek érdekei szerint intézzék. Ezt a metafizikainak nevezett igazgatói státust úgy is lehet értelmezni, mint egy szószólói (ombudsman) szerepet.

Az üzleti szervezetek társadalmi felelőssége, a *társadalmi megfelelés* (societal accountability) érvényesülése az alábbi területekre terjed ki⁴⁵:

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység
Erkölcösség	Az üzleti közösség szokásainak követése
Környezetisztelet	Az élő és élettelen természet kímélete
Vevői elégedettség	Legmagasabb minőségre való törekvés
Alkalmazotti elégedettség	Együttműködés a munkavállalókkal
Tulajdonosi elégedettség	Tulajdonosi célok teljesülése
Politikai kompatibilitás	Hatalommal és társadalommal való együttműködés

Az érintettek köre szélesebb, mint a vállalatok társadalmi megfelelését értékelő szempontok. Érintettek alatt kell érteni a fentiekben túlmenően a helyi közösségeket és az államot, a kapcsolatban álló más gazdasági szervezeteket, így a szállítókat, hitelezőket.⁴⁶

Témánk szempontjából különösen fontos érintettek a vezetők, tehát a munkaszervezetet irányítók és a tulajdonosok közvetlen megbízásából vezető igazgatóságok és felügyelő bizottságok tagjai. Az ő esetükben személyes felelősséget is lehet találni, hiszen a cég magatartását nemcsak meghatározó módon befolyásolják, de közvetítik, képviselik. Igen gyakran a céget a nevében eljáró, megszólaló képviselők, megbízottak megnyilvánulásai-val azonosítják. Ebből következően a vállalat társadalmi felelősségének hordozói, megjelenítői a vezető személyiségek. A vezetői felelősség a társadalmi és a személyes felelősség együttese.

Maga a felelősség az etika egyik meghatározó kategóriája⁴⁷. Köznapi értelemben azt a jogrenden vagy szokásokon alapuló kényszert jelenti, hogy a felelősnek elfogadható válaszokat kell tudni adnia magatartása természetéről és indítékairól. A jogi felelősség esetében ezt a választ akár az igazságszolgáltatás is megkövetelheti. Erkölcsei felelősség esetén a választ az érintettek, tágabban az üzleti közösség várja, de ez kiterjedhet a nyilvánosságra, a társadalom egészére is.

A felvásárlások és összeolvadások hatása

A vállalat egyesítések, vállalatbirodalmak – töszt, holding, konszern – kialakulása többszáz éves folyamat. A modern kapitalizmus elemzői mintegy száz éve foglalkoznak ezekkel a jelenségekkel. A XX. század elején kialakított politikai kategória, az imperializmus mint a vállalatbirodalmak kialakulásának első tudományos megfogalmazása értékelhető. Az *imperializmus* kifejezés a birodalom (imperium) szóból származik. Tartalmában a világuralomra törekvő kapitalizmust hordozta. Ennek megjelenési formái azonban nem az országok, nemzetállamok politikai szövetségei, hanem azok a vállalat birodalmak voltak, amelyek a világ több táján képesek voltak saját érdekeiknek megfelelő üzleti műveleteket folytatni.

A birodalomépítés híres jelszava volt az a huszas években elterjedt és az autókirály Fordnak tulajdonított mondás: ami jó a Fordnak, az jó Amerikának.

A pejoratív és baloldali politikai értelmezést kapott imperializmus fogalom helyébe lépett *globalizáció* üzleti tartalmát tekintve igen hasonlít elődjéhez. Ami a politikai hatásokat illeti, a globalizáció az újbaloldalnak és a nemzetérzésű politikának egyaránt céltáblája lett, mondhatni a fogalom sorsa ebben is követi az imperializmus ideo-

lógiját. Mind az imperializmus, mind a globalizáció a kapitalizmus világméretű elterjedésének ideológiai szimbóluma. A huszadik század második felében ismét erősödtek azok a nemzetközi folyamatok, amik a XIX. század második felében megindultak, és amelyek felismerése a világkapitalizmus fogalmának és jelenségének értelmezéséhez vezetett⁴⁸.

Ha összevetjük az országok közti kereskedelmi forgalmat és tőkeáramlást a GNP-vel vagy a nemzetközi munkaerő áramlást a népesség számával, akkor az első világháború előtti mutatók már igen nagy hasonlóságot mutatnak a XX. század végének jellemzőivel. Ha hozzávetjük azt is, hogy 1914 előtt nem kellett pl. útlevél és nem voltak bevándorlási szabályok, akkor a népvándorlásként is jellemezhető trendek a globalizáció mai mértékét is meghaladó munkaerő mozgást jelentettek. A jellegzetes különbség a hatások abszolút mértékében van. Amíg pl. a napi világkereskedelmi forgalom 1900-ban millió dolláros nagyságrendű volt, száz évvel később napi 1.5 trillió dollár és folyamatosan növekszik. A fejlett országokból a fejlődőbe irányuló tőkeáramlás a század elején néhány száz millió dollárt tett ki és csak egy-két országot érintett. Jelenleg ennek éves mértéke százmilliárd dolláros és több tucatnyi országot érint. A globalizáció tehát száz év alatt turbósított, robbanásszerűen növekvő lett.

A folyamatot azonban megszakította a két világháború és az azokat követő határátrendezési politika, a Szovjetunió majd a szocialista blokk és ezzel a kétpólusú világ-gazdaság kialakulása, az 1929-es nagy gazdasági válság. A XX. század utolsó éveire a politikai változások alapján azonban ismét kialakult a kapitalista gazdasági fejlődés dominanciája (immár piacgazdaság néven). A globalizáció hatása az egyik legerősebb világformáló tényezővé vált az informatika és a telekommunikáció robbanásszerű fejlődése által támogatva. Az üzleti életben mindezek a jelenségek egy átfogó ügylettípus, az *összeolvadás és felvásárlás* (merger and acquisition, M&A) hihetetlen méretű és intenzitású megjelenésével jártak együtt. A vállalati vezetők figyelme egyre nagyobb mértékben irányult a tőketerjeszkedés eme formáinak kihasználására.

„2000 a fúziók éve volt. Újabb rekordot értek el tavaly a cégegyesülések és átvételek: világszerte 37 ezer fúziót jelentettek be, 3.5 ezer milliárd dollár összértékben. A Thomson Financial hétfői frankfurti bejelentése szerint ez a dollár emelkedő árfolyamát figyelembe véve 5.5 százalékos emelkedésnek felel meg az előző évhez képest... A tavaly le is zajló átvételek összértéke – a megelőző év számos bejelentése nyomán – 1.2 ezer milliárd dollárral 62 százalékkal magasabb, mint az 1999-ben végrehajtott egyesüléseké.”⁴⁹

A vállalatok üzletpolitikájában egyre inkább meghatározó szerepet tölt be a M&A üzlet. A vállalatokkal foglalkozó kereskedelem a világkereskedelem legnagyobb ágazata lett, a tőkeáramlás legintenzívebb formája. A globális vállalatok piaci aktivitásának egyre növekvő, sok esetben meghatározó hányadát teszik ki a vállalat felvásárlási akciók. A vállalati kormányzás ilyen körülmények közt természetesen erre a tevékenység csoportra koncentrál. Ez pedig azt is jelenti, hogy az M&A ügyletek mozgatói egyre nagyobb befolyást szereznek a cégek életében.

Konkrétabban vizsgálva a vállalat-felvásárlási műveleteket megállapítható, hogy azok kezdeményezői és megvalósítói a tőzsdei szereplők esetében nem a részvényesek és képviselőik, hanem az érintett vállalatok igazgatóságai, menedzsmentje és a tanácsadó, valamint a finanszírozó cégek. A részvényesek ugyan formailag döntési helyzetben vannak, mert az ügyleteket az esetek többségében jóvá kell hagyniuk. A tényleges döntés és kivált annak ellenőrzése azonban nincs a kezükben, miután az eléjük kerülő felvásárlási alternatívák mindegyike menedzsment befolyásra készül. Jelentősen csökkenti a részvényesek beavatkozási kompetenciáját az is, hogy a M&A ügyletek többsége a multidivizionális M formátumban szervezett vállalatok egységeire vonatkozik, amelyeket illetően a részvényeseknek nagyon kicsi a szerepük, hiszen ezekben a vállalatok a „tulajdonosok”, azaz a menedzsment van a priori tulajdonosi döntési helyzetben.

A M&A ügyletek nemcsak a legjelentősebb piacot képviselik, nemcsak a tőkeáramlás fő eszközét jelentik. Fontosságukat aláhúzza, hogy az esetek többségében együtt járnak a vállalatok átalakításával, modernizációjával.⁵⁰ Ennek megfelelően a világ- és nemzetgazdaságok átstrukturálása, modernizációja szorosan kapcsolódik ehhez a tevékenységhez. Ennek megfelelően a M&A ügyletek közreműködése, hatása a vállalatok belső életére is egyre erőteljesebb.

A felvásárlások és összeolvadások kapcsán meg kell említeni egy jelenséget, amely éppen a vállalati kormányzás és a kormányzó személyek magatartásával függ össze. Habár a M&A ügyletek jelentős része korrekt üzleti tárgyalásokon, barátságos (friendly) megállapodásokkal jön létre, de nem ritkák a súlyos érdekellentétek sem. Ilyenkor a felvásárlás ellenséges (hostile) jelleget ölt és minden érdekelt fél trükkök, fegyverek tucatjait veti be ellenfele haditervének megakadályozása érdekében.

Ezekről a megoldásokról a könyvben részletesebben beszámolunk. Itt csak megemlítünk néhány jellegzetes módszert, mint a cápaelhárítás, a júdáspénz fizetése, az arany ejtőernyő kinyitása, a méregpirulák adagolása, fehér lovagok felbérelése stb.

A legújabbkori magyar gazdaságtörténetet tekintve a nemzetközi tőke megjelenése a M&A tevékenység kiterjedésének is következménye. A magyar gazdaságban a nemzetközi cégek által megszerzett tulajdoni és ellenőrzési pozíciók nekünk privatizációt jelentettek, de a vevők részéről beleillett általános felvásárlási politikájukba. Az elterjedt szóhasználat szerint, amikor egy multinacionális cég szakértői megjelentek nálunk úgymond „bevásárolni”, akkor az nem áruk vagy szolgáltatások, hanem vállalatok felvásárlását jelentette. Hasonló lépésekre került és kerül sor a tőzsdei felvásárlások esetében is.

A privatizáció folyamatában az első nagy felvásárlást a General Electric valósította meg az Egyesült Izzó (Tungsram) feletti ellenőrzés, majd a teljes tulajdon megszerzésével. A nemzetközi tőke magyarországi behatolásának részleteit a könyv hazai vállalati kormányzást bemutató fejezete részletezi.

A szervezet- és vállalatelméletek hatása

A társult formában működő vállalkozások természetére vonatkozóan két jelentős nézet ütközik⁵¹. Az egyik szerint a vállalat a részvényesek privát tulajdona, működésének minden jellemzőjével csak a törvényeknek és a tulajdonosoknak vannak alárendelve. A másik felfogás ezzel ellentétben a vállalatot mint társadalmi szereplőt kezeli, tevékenységét a társadalom, ezen belül az üzleti közösség egészére gyakorolt hatásai mentén értelmezi. Ennek megfelelően a tulajdonosi viszonyok a vállalkozás szempontjából e felfogás szerint nem meghatározóak. A vállalatelméletek ez utóbbi nézethez állnak közelebb, hiszen a működési, vezetési mechanizmusokat tekintve nem meghatározóak azok a különbségek, amelyeket egy ugyanazon vállalat időben eltérő tulajdonosi struktúrája közvetítené. Ezt a felfogást megerősítik azok a kutatások,⁵² amelyek a vállalat teljesítménye, vezetése és tulajdonosi struktúrája közt keresték a viszonyt. Ezek tanulsága szerint nincs releváns és egyirányú összefüggés a tulajdoni struktúra és a vezetés (a mi közelítésünkben: kormányzás) közt.

A vállalati kormányzás mechanizmusa kölcsönhatásban áll a vállalati szervezettel, annak felépítésével, működésével. A társas vállalkozásokat részben a törvények erejénél fogva, részben a kialakult szokásoknak megfelelően más, jellemzően bonyolultabb, hierarchizáltabb szervezeti megoldások jellemzik, mint az egy tulajdonosú, nem társulások vállalkozásokat. Ez az összetettség elsősorban a vezetői, irányítói szinteken jelenik meg. Korábban már utaltunk arra is, hogy a társas vállalkozások menedzs-

mentje a tulajdonosi befolyás behatárolása érdekében is sikerrel alkalmaz olyan szervezeti megoldásokat – elsősorban a multidivíziós M formát – amely az egész cég szervezeti struktúráját megváltoztatja.

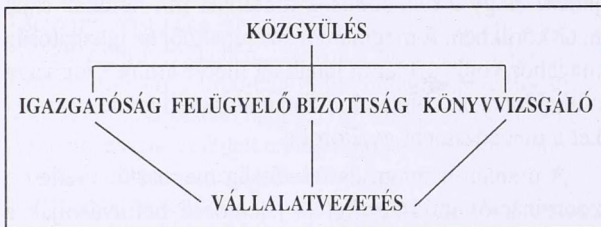
A szervezeti jellemzők⁵³ mindegyike érintett a társasági formájú, kormányzással irányított vállalatok megszervezésében. A munkamegosztás, szerepmegosztás a meghatározó testületek, így a tulajdonosok, igazgatóság (felügyelő bizottság) és munkaszervezet vezetése, a menedzsment között lényegében megállapodással, a hatalmi viszonyok nyílt vagy rejtett érvényesülésével kerül szabályozásra. Ennek alapvető dokumentuma a társaság alapszabálya, amely rögzíti a hatásköri, felelősségi területeket. Ennek rendszere többnyire a maradvány elv. Ez azt jelenti, hogy a tulajdonosok diktálják, mit tartanak saját hatáskörükben. A megmaradó szerepekből az igazgatóság magához vonja azt, amit jónak lát illetve amire a jog vagy a tulajdonosok kötelezik. Az ezután fennmaradó szerepeket a menedzsment gyakorolja.

A munka, hatalom és felelősség megosztás mellett a koordinációs módszereket is jelentősen befolyásolják a társasági működési formák. Még azokban az esetekben is, amikor a személyközi, informális koordinációs módszerek jól működhetnek, a társaságok kénytelenek strukturális és technokratikus koordinációs módszereket használni. Mindenek előtt ilyenek az alá és fölérendeltségi szabályok, hierarchiák. Formailag és jogilag egyértelmű, hogy *a tulajdonosi akarat erősebb, mint az igazgatóságok szava, amelyik viszont erősebb a menedzsment döntésénél*. Ez a struktúra, amely akár alá és fölérendeltségnek is tekinthető a kormányzás szerves része. A valóságban ez az alá- és fölérendeltségi viszony egyáltalán nem egyértelmű.

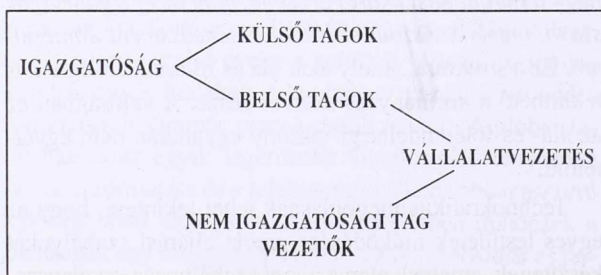
Technokratikus megoldásnak lehet tekinteni, hogy az egyes testületek működésére precíz eljárási szabályokat készítenek, amelyek alapja a jogi szabályozás, az alapszabályok és maguknak a testületeknek a szabályozó munkája. Az igazgatóságok, felügyelő bizottságok ügyrendjeiket maguk alakítják ki. Ezek a szabályok kitérnek az ülések előkészítésének, összehívásának, lebonyolításának, döntéshozatalának, határozat legitimálásának, jegyzőkönyvezésének, dokumentálásának stb. szabályaira. A kifinomult szabályalkotási munka jelentősége igen nagy. Ez dönti el a hatalmi befolyást, a testületi elnökök hatáskörét, a tagok önállósága korlátjait, vagyis az érdekérvényesítés mechanizmusát. A *játékszabályok* felállítására a jogszabályi keretek általában tág teret adnak. Ennek következtében maguk a testületek szokták saját működési szabályait felállítani. Erre a magyar jogrend egyébként

is kötelezi a testületeket, így az igazgatóságokat, felügyelő bizottságokat. Ezeket a működési szabályokat *ügyrendnek* szokták nevezni. A munkaszervezetre vonatkozó, ugyancsak kötelező szabályzás a *Szervezeti és Működési Szabályzat*⁵⁴, amely az egész vállalat ügyrendjeként funkcionál.

A szervezetfejlesztés hatása a társasági formában működő vállalatok megszokott, kialakított architektúráját, azaz felépítését és képét megváltoztatja. Ennek legegyszerűbb esete úgy jellemezhető, hogy a megszokott vállalati szervezet fölé telepítik a társasági kormányzás testületeit. A magyar jogrend alapján a részvénytársaságok esetében pl. a szokásos vállalati konfigurációt a következőkkel kell megfejteni:



Az ábrát lehet tovább részletezni, pontosítani. Az igazgatóság és a vállalat személyei közt lehet átfedés, mert a tagok egyszerre lehetnek több csapatban is. Ilyenkor az igazgatóság és a vállalatvezetés alkothat „közös” szervezeti egységet pl. a következők szerint:



Az igazgatóságot a külső és belső tagok alkotják, a vállalatvezetést pedig az igazgatósági belső tagok és a nem igazgatósági tag vezetők. Ezeket a viszonyokat a szervezeti ábrákon is meg szokás jeleníteni.

Amennyiben tehát egy társaság szervezeti ábráját vizsgáljuk fel, akkor

- a társasági létből adódó szervezeti egységek (közgyűlés, igazgatóság, felügyelő bizottság) is megjelennek
- a hierarchikus kapcsolatok mellett a beszámolási körtelmek is megjelennek,
- a munkaszervezeten belüli alá és fölérendeltség nem érvényesül egyes szervezetek (pl. ellenőrzési részleg vagy a kormányzó testületek stábjai) esetében,

- megjelennek külső szervezetek, akik nem a munkaszervezethez, hanem a kormányzó testületekhez kapcsolódnak (pl. könyvvizsgáló) és ez a viszony nem hierarchikus, hanem megbízási.

Mindezeket a kapcsolatokat a szervezeti ábrák úgy rendezhetik, hogy a szokásos hierarchikus, azaz alá és fölérendeltségi viszonyok helyett a *beszámolási* (jelentési, report) viszonyokat jelenítik meg. A szokások szerint a konfigurációs ábrákon megjelenő szervezetek a felettük elhelyezkedő szervezetek, funkciók felé tartoznak beszámolási kötelezettséggel.

Amennyiben a kormányzás nemcsak egy adott vállalat, hanem vállalatcsoport problémája, akkor a szervezeti konfiguráció tovább bonyolódik. Tipikusan ez az eset, ha multidivizionális M forma, azaz konszern, holding, leányvállalat, közös vállalat, hálózat, dealership, franchise rendszer szervezetét elemezzük. Ezekben az esetekben a legfelső vagy irányító (már ha van ilyen) szervezet, azaz a konszern vagy holding központ igazgatósága az olyan alárendelt vállalatok, mint leányvállalatok, tagvállalatok tulajdonosi testülete járhat el. A több önálló jogi egységből álló szervezetek konfigurációját leginkább a kapcsolási rajzok szövevényéhez lehet hasonlítani. Az összekötő vonalak többnyire a hatalmi viszonyokat reprezentálják. Ezeket a szervezeti konfigurációkat több síkon is értelmezni lehet. Ilyenek a

- tulajdonosi befolyásoltság és tulajdoni hányad,
- kormányzó személyek és testületek kinevezési és választási joga,
- beszámolási, felelősségi és helytállási viszonyok,
- munkajogi és hierarchikus kapcsolatok, alá és fölérendeltség.

Ezen túlmenően a hálózati (kapcsolati) ábrák az információs összefüggéseket is tartalmazhatják.

A rendszerelméletek hatása

A rendszerelméletek elsősorban a szervezetelméleteken keresztül épültek be a vállalati kormányzásba. Néhány összefüggésben azonban érdemes kiemelni a rendszerelméletek közvetlen szerepét a kormányzás típusú vezetésben. Mindenek előtt ilyen a vállalat mint *rendszer* értelmezése. A rendszerelméleti megközelítés szerint a vállalat „szervezett vagy összetett egész, egy komplexumot vagy egységes egészet alkotó dolgok vagy részek együttese vagy kombinációja.”⁵⁵ Ez a megállapítás támogatta azt a felfogást, hogy a vezetés nem kizárólag a vezetők (menedzserek) tevékenysége, hanem abban szerepet játszanak pl. az érintettek, a tulajdonosok, a külső tagokból álló testületek illetve a vezetés egyes funkcionális szereplői is.

Fontos felismerésnek tekinthető az is, hogy a vállalat *nyílt rendszer*, azaz nem csak egycélú vagy önmagát meghatározó szervezet⁵⁶. A vállalat a valóságban a társadalom egészébe integrált, többféle célt követ és többféle hatást vált ki. Sokan úgy vélik, hogy e hatások közt a gazdasági, azaz pl. a profit teremtési hatás nemcsak hogy nem kizárólagos, de még csak nem is a legfontosabb. A vállalat egésznek, mint a társadalom egy építő kővének felfogása következtében a vállalat szerepe feloldódik a társadalom egészének fejlődésében.

A rendszerelmélet ad támaszt olyan szervezeti problémák megoldásához is, mint (hatalom) centralizáció és decentralizáció, evolúció, hierarchikus rend, célszerűség, prioritások⁵⁷ stb. Mindezek nemcsak az általános vállalati problémák, de a kormányzás szerves részei is. Maga a kormányzás teljes mechanizmusa és testületei pl. vállalati *alrendszerekként* is értelmezhetők. Ezen általában a funkcionális, regionális vagy divizionális alrendszereket szokták érteni. A kormányzás esetében azonban maga a vezetés, mint rendszer válik szét alrendszerekre. Ezek közül már eddig is nevesítettük a tulajdonosokat, az igazgatóságot és a menedzsmentet mint vezetési alrendszereket.

Fontos kormányzást befolyásoló tulajdonság a szervezetek, mint rendszerek *szétbonthatósága*, dekomponálása. Ez a működés szinte minden elemére érvényes tulajdonság teremti meg a vezetési folyamat széttagolását, a döntési hierarchiák kialakítását, a különböző vezetői testületek működtethetőségét.

Rendszerelméleti alapjai vannak a vállalati modellek két fontos folyamat befolyásoló elemének, a *viSSZACSATolásnak* és a *szabályozásnak*. Az üzleti szervezetek vezetésével foglalkozók általában a szabályozottságot, a rendezettséget fontos vezetési elvnek tekintik, ennek megfelelően a kormányzásban is inkább javasolni szokták a szabályozott folyamatokat. Másoldalról azonban elég sok üzleti tapasztalat szól amellett, hogy

- nem lehet olyan szabályokat alkotni, amelyek minden helyzetben hatékonyak,
- a környezet és a helyzet változásai folyamatosak, ezért a szabályozási munkának is folyamatosnak kell lennie.

A szabályozottság és annak alkalmazása a (vezetői) hatalom gyakorlása oldaláról nézve a következőkkel jellemezhető:⁵⁸

A hatalom jellege a szabályozottság és a szabályok alkalmazása összefüggésében

		SZABÁLYOZÁS TELJESSÉGE	
		Gyenge	Erős
SZABÁLYOK	Erős	Felelőtlenség	Bénítás
ALKALMAZÁSA	Gyenge	Anarchia	Felelősség

Mindezen tapasztalatok alapján megfogalmazható az a vélemény, mely szerint a testületi ügyrendekben a *rugalmas szabályozottság*⁵⁹ tűnik a leghatékonyabbnak. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a testületi ügyrendek rövidke, a részleteket mellőzőek és megengedőek, de legalábbis választhatóak legyenek. Minden szofisztikált megoldás ugyanis csak vitára, a szabályok átalakítására, „pontosítására” ingerel mindenkit, aki nem tudja akaratát érvényesíteni a szavazási rendben vagy más befolyásolási technikán keresztül.

A hatalomelméletek hatása

A szabályozottság és a hatalomgyakorlás fentiekben ismertetett kapcsolata átvezet a hatalmi viszonyok elemzésébe. A hatalomelméletek igen nagy hatást gyakoroltak a vállalati kormányzásra, részben meg is alapozták azokat. A hatalom természetének különféle megközelítő⁶⁰ összekapcsolják a cég tulajdonosi pozícióit a cég feletti rendelkezéssel, azaz a hatalom gyakorlással. Ez a felfogás általában megegyezik a közgondolkodással is. A hatalom forrása ebben az értelemben a befektetett tőke, amely a tulajdonosok közösségén belül szavazati, azaz döntéshozatali jogokat biztosít. A *tulajdon természetéből* következik, hogy annak birtokosa

- használhatja tulajdonát (usus),
- élvezheti a tulajdonlásból származó előnyöket, hozamokat (fructus),
- a valóságban és jogilag is rendelkezhet tulajdonával (abusus).

A tulajdonlásnak ezek a vonásai mint hatalmi források mutatkoznak. A valóságban azonban nem csak a tulajdon gerjeszt hatalmi pozíciót, hanem az érintettség alapon is formálhatók jogok. Ilyenek pl. a korábban már említett stakeholder befolyások, igények. Ezek ugyan nem rendeződnek olyan mértékben formális hatalmi struktúrákba, nem intézményesülnek olyan erősen, mint a tulajdonosi jogosítványok, de azért jelentős a *hatalmi befolyásuk*.

Akár a vállalati kormányzás meghatározásából, akár a mindennapi üzleti tapasztalatokból indulunk ki, általában azzal kerülünk szembe, hogy ki is a vezető, ki parancsol a vállalatnál. Ez a megközelítés arra a helyzetre utal, hogy az emberek szeretik tudni, *ki dönti el* a dolgokat, kire kell hallgatni, kivel kell tárgyalni. Ha ezt nem látják tisztán vagy olyan bizonytalan válaszokat kapnak, hogy „majd a bizottság megtárgyalja”, akkor egyrészt elégedetlenek, másrészt az az érzésük, hogy nincsenek rendben a dolgok. Az köztudatban a vezetés, az irányítás egy meghatározott személyhez kötődik. Még a demokratikus, parlamentáris tapasztalatok is azt mutatják, hogy vezetőnek

tekinthető az az erős egyéniség, aki bár formális procedúrákon keresztül, de érvényesíteni tudja elképzeléseit. Az üzleti világban is hasonló a helyzet: azt keresik, ki a dudás a csárdában.

A vállalati kormányzás azonban éppen arról szól, hogy nem egy meghatározott személy, hanem többek közösen rendelkeznek a hatalommal és pedig szervezett keretek, azaz testületek játékszabályainak keretei közt. Hiába is alakul ez így, az emberek mégis úgy vélik, van egy meghatározó személyiség, a primás, aki képviseli a vezetést és mellette vannak még más zenekari tagok, akik alájátszanak vagy éppen belekontárkodnak. Ennek a közvélekedésnek az alapját éppen maguk a vezetők teremtik meg.

A hatalomérvényesülés a társult tulajdon keretei közt általában nem közvetlenül a tulajdonosi pozíciókon alapul. Az egyéni vállalkozásokra az a jellemző, hogy a tulajdonos egyben – többnyire – vezetői szerepet is betölt, azaz gyakorolhatja a hatalmat. A társult vállalkozásoknál, különösen a részvénytársaságoknál, vagyis a vállalati kormányzás területén ugyan van elvi lehetőség arra, hogy a tulajdonos egyben kormányzó szerepet is gyakoroljon, de ez nem jellemző. Általánosnak éppen az tekinthető, hogy szétváljak a tulajdonosi és a vezetői szerep. Ennek sajátosságait az ügynök és megbízó viszonyának elemzése során bemutattuk. A hatalom gyakorlása oldaláról vizsgálva a problémát a menedzser kapitalizmusnak nevezett jelenséggel állunk szemben. A sok évtizede ismert⁶¹ a menedzser kapitalizmus alapvetése az, hogy a tulajdonosok átadják a vállalat irányítását a menedzsereknek, akik ezért cserébe képviselik a tulajdonosok érdekeit.

A korábbi kapitalizmus felfogásokkal ellentétben tehát a vállalat mozgatója nem a tulajdonából következő hatalmú személy, hanem annak megbízottja, a menedzser. Azt, hogy mi történik a vállalattal a menedzserek döntik el, ők az üzleti élet főszereplői, a tényleges döntések kidolgozói és megvalósítói. Amikor tehát a gazdaság működéséről, a vállalatok tevékenységéről van szó, akkor nem a tulajdonosok, hanem a menedzserek tevékenységét kell értékelni.

A tapasztalatok a fenti megállapítást sok tekintetben alátámasztják. Maguk a menedzserek is igyekeznek olyan helyzetet teremteni, hogy a tulajdonosi kontrol néhány szűk területre korlátozódjon és az üzleti tranzakciókat saját belátásuk szerint hajthassák végre. A legnagyobb mértékben ez az angolszász világban érvényesül, hozzájuk képest a többi üzleti életet szabályozó megoldás a tulajdonosoknak viszonylag sok jogot és kötelezettséget biztosít. A magyar szabályzás és szokások is sok tekintetben

biztosítanak tulajdonosi döntéshozatalt konkrét üzleti akciók esetében is. Ilyen mindenképp a nyereség felhasználása, a stratégia meghatározása vagy a társaság tőkéjével való műveletek.

A menedzser kapitalizmus érvényesülése azonban nemcsak a tulajdonosokkal kialakított szerep megosztás függvénye. A már említett egyéb érdekérvényesítők befolyása is jelentős. Maguk a tulajdonosok is különböző módon viselkedhetnek. A vezetés befolyásolása szempontjából a legerősebb tulajdonosnak a többségi befolyásoló, a szakmai befektetők és az állami tulajdonosok tűnnek.

A jogelméletek hatása

A vállalati kormányzást befolyásoló hatások közül végezetül utalunk a jogrendre és a jogelméletekre. A jogrend természetszerűen meghatározza a kormányzás kereteit. Minden kultúrállam rendelkezik a társaságok életét szabályozó jogrendszerrel. Ezek az 1850-es évek óta folyamatosan léteznek és országonként változó ütemben frissítik, korszerűsítik azokat.⁶² A sokszínűség mellett is vannak közös jogfilozófiai elvek, amelyeket a vállalati kormányzásban többnyire érvényesítenek. Ezek a következők:

- a vállalkozás, a társulás szabadsága,
- a társult tulajdon alapon működő vállalatok legitimálása,
- a társult tulajdon feletti rendelkezés módjának szabályozottsága,
- a tulajdonosok ellenőrzési felelőssége,
- a tulajdonosi és vállalkozói felelősség szétválasztása.

A társult tulajdonú vállalatok kormányzásának alapja a szerződéses megállapodás. A szokásos szerződésekkel ellentétben a vállalat, társaság alapítási szerződés azonban különleges. Az alapítás pillanatát, azaz a társaság meg alapítását követően a szerződő felek, azaz a tulajdonosok nem egymással, hanem az általuk létrehozott vállalattal vannak kapcsolatban. Ha egy tulajdonos pl. nem teljesíti kötelezettségeit, akkor nem a többi tulajdonos felé számol el, hanem a vállalat felé. A *tulajdonosok* jogi értelemben *nem a vállalat tulajdonosai*. A tulajdonosok üzletrészeknek, részvényeknek a tulajdonosai. Ezek vagyoni értékű jogokat testesítenek meg és a tulajdonosok ezeket gyakorolják. Ebben az értelemben még az egyedüli vagy uralgó többséggel rendelkező tulajdonos sem tulajdonosa a vállalatnak, hanem csak a vállalat feletti rendelkezés vagyoni jogát birtokolja. Ezt a problémát testesíti meg a jogi személy fogalmának megalkotása. A jogi személy elkülö-

nül a tulajdonosától, aki lehet akár természetes személy is. A kettőjük kapcsolatát a felelősségi viszony köti össze. E tekintetben lehet korlátlan és korlátozott felelősségről beszélni.

A kormányzás alapját szolgáló társulásokban, azaz a kft-kben és a részvénytársaságokban a *tulajdonosok korlátozott felelőssége* érvényesül. Ez azonban nem jelenti részükről a vállalat korlátozott vagy részbeni tulajdonlását. A korlátozott felelősség a kockázat és következmény viszonyokra érvényes jogi álláspont. Általában azt jelenti, hogy a tulajdonos felelőssége, azaz kockázat viselése anyagilag nem nagyobb, mint amennyit a társaságba befektetett illetve a társaság vagyonából őt megillető rész. Jogilag tehát a vállalat gazdasági akcióiért a tulajdonos nem kockázatviselő. Ez természetesen nem zárja ki az egyéb felelősségek viselését.⁶⁴

A jogelméletek hatása megnyilvánul a szerződéses viszonyok értelmezésén keresztül is. A szerződéses viszonyokon alapuló kormányzási elméletnek két alapja van:⁶⁵

- a szervezetek szerződéses jellege,
- a természetes kiválasztódás.

A két alapelv közül az első vezetett oda, hogy megfogalmazódhatott a döntési (tulajdonosi) és végrehajtási (vezetési) funkciók különválasztása és ezzel kialakult a kormányzás (társadalmi) szerződéseken, jogrenden alapuló kerete. Ezeknek az elveknek a kibővítése alapozta meg a tulajdonosok, az igazgatóság és a munkaszervezet

vezetése közti együttműködés és munkamegosztás kialakítását is.

A szerződéses viszonyokon alapuló elmélet másik pillére a természetes kiválasztódás. Ez a természettudományoktól kölcsönzött kifejezés a vállalati kormányzás esetében több elvet is magában foglal:

- A vállalat önműködő, önkormányzó szervezet. Jövőjét, életképességét, fennmaradását saját tevékenysége biztosítja.
- A piaci versenyben jogilag (elvileg) egyenlő esélyei vannak minden szereplőnek, a különbségek a gazdaság, a gazdálkodás és a vezetés természetéből erednek.
- A vállalatok, társaságok vezetése a maguk által választott személyekből áll.

Ezek az elvek érvényesülnek a társasági jog rendszerében. ■

* * *

A vállalati kormányzásról szóló fentebb bemutatott könyv részletesen ismerteti a hazai és nemzetközi kormányzási módszereket, szereplőket, technikákat, a legismertebb kormányzási modelleket. Tartalmaz öt hazai vállalati esettanulmányt is, amelyek például szolgálnak arra, hogy miként érvényesülnek a kormányzási elvek a gyakorlatban.

Lábjegyzetek

- 1 Fayol H.: Ipari és általános vezetés. Közgazdaságtani és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984
- 2 H. Mintzberg: Power In and Around Organizations. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J. 1983
- 3 A vállalati kormányzás fogalmának elterjedt és közhasználatát a számtalan szakcikk közül is kiemelkedően szolgálta a Cadbury jelentés (részletesen elemzi maga A. Cadbury: *Thoughts on Corporate Governance*. Corporate Governance 1993/1, a folyóirat nyitószáma), az Oxford Analytica néven ismertté vált nemzetközi összehasonlító és előrejelző elemzés, aminek első változata (Corporate Governance, 1991) mellett elkészült bővített második kiadása is (Board Directors and Corporate Governance: Trends in the G7 Countries Over the Next Ten Years, Oxford Analytica Ltd. Oxford, 1992 sept.) a francia Viénot jelentés (Le conseil d'administration des sociétés de cotées. Comité conjoint CNPF et AFEF, présidé par Marc Viénot, 1995. július), valamint a német Berlin Initiative Group, chairm prof von Werder A. összeállítása, a German Code of Corporate Governance, 2000 június 6.
- 4 R. Tricker (editoral): Corporate Governance, an International Review. vol. No. 11, 1993 jan.
- 5 T. Clarke: Corporate Governance: the State of the Art. Management Auditing Journal 1993/3.
- 6 Wood D. J. Business and society. Harper Collins, New York 1994
- 7 C. Mayer: Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban. in Jó igazgatókat keresünk. Szerk. M. Hessel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995

- 8 K. Lannoo: Le gouvernement d'entreprise en Europe. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No.31).
- 9 Pastré O: Le gouvernement d'entreprise - questions de méthodes et enjeux théoriques. Revue d'Economie Financière 1994 tél (No. 31).
- 10 Nguyen V. et alii: Corporate governance: une synthèse de la littérature. Groupe HEC CR 606/1997, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- 11 Berlin Initiative Group: German Code of Corporate Governance. 2000. www.gcce.de
- 12 Az itt következőket idézi Velinsky T.: A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és személyi összetétele I. Vezetéstudomány 1997/5.
- 13 Bakacsi Gy. előadása alapján.
- 14 Chikán A.: „Az a szemlélet, hogy a fogyasztó a király elavult. A fogyasztó nem király, hanem partner – de meggyerése létkérdés.” Supply Chain Management konferencia, Budapest 2000 in Figyelő, 2000 szept. 21.
- 15 Angyal Á.: A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
- 16 Hitt M. A. – Ireland R. D. – Hoskisson R. E: Strategic Management: Competitiveness and Globalization. South Western College Publishing, ITP, international, 1999
- 17 Angyal Á.: A vállalati kormányzás gyakorlata. Vezetéstudomány 1998/10.
- 18 Ha a tulajdon mértéke meghaladja a törvényekben előírt szintet, akkor van lehetőség akár a többiekkel szemben is döntéseket hozni a tulajdonosnak, de ezek kivételes szabályoknak tekinthetők, amelyek gyakorlása következményekkel jár.
- 19 Statisztikai Évkönyv 1999. KSH Budapest, 2000

- 20 Kis- és középvállalkozások helyzete. Jelentés. Kisvállalkozás-Fejlesztési Intézet, Budapest, 1999
- 21 Ebben az értelemben a részvénytársaság is korlátolt felelősségű társaságként értelmezhető.
- 22 E fejezet rész megírásakor sok tekintetben használtuk dr. Miskolczi Bodnár P. (szerk). A gazdasági társaságok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999 c. művét.
- 23 Jellemző kortűnet volt, hogy a kezdeményezéseket „mozgalomnak” nevezték és központi, politikai, ideológiai támogatásra volt szükség ahhoz, hogy a hatalom és a gazdaság rendszerébe beilleszthetők legyenek. Több igen pozitív, hatékony munkamódszer is „mozgalom” keretei közt terjedt el, mint pl. a „Dolgozz Hibátlanul” mozgalom, amely a minőségi körök hazai előfutára volt, vagy az „Újító Mozgalom”, amely az innováció támogatásának volt egy kicsit naív, de pozitív formája.
- 24 Mihályi Péter: A magyar privatizáció krónikája 1989–1997 Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- 25 Elsősorban Kornai János kutatásai alapján, kiemelten A szocialista Rendszer, Heti Világgazdaság Rt. Budapest, 1993 szerint.
- 26 A quorum a testületi határozathozatalhoz szükséges megjelenési, részvételi és egyetértési szabályok és szokások rendszere.
- 27 Charreaux G.: Le gouvernement des entreprises. Economica, Paris 1996
- 28 Raimbourg Ph.: Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise. Encyclopedie de Gestion Chap. 9. Economica, Paris 1989
- 29 Eisenhardt K. M.: Agency theory. Academy of Management Review 1989/1, Bakacsi Gy. Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996, Levinthal D. A survey of agency models of organisations. Journal of Economic Behavior and Organization 1988/9.
- 30 Samuelson P. A. & Nordhaus: Közgazdaságtan I–III. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1985
- 31 Berle A. A. – Means G.C.: The modern corporation and private property. Macmillan, New York, 1932
- 32 Azért kell erkölcsi kockázatról beszélni, mert a megbízás teljesen jogszerű, a kockáztatás ténye a megbízás pillanatában ismert. A megbízás természetesen gazdasági kockázatot is hordoz, ez nem más, mint a sikertelenség rizikója.
- 33 Fayol H.: Ipari és általános vezetés.
- 34 A formális jogosítványokat az 1997. évi CXIV. törv. (A gazdasági társaságokról) a részvénytársaságok esetében összesen 12 pontban, mint a közgyűlés kizárólagos, tehát át nem ruházható joga nevesíti. Ezen túlmenően a tulajdonosok bármely kérdést saját hatáskörükbe vonhatnak (az alapszabály ilyen tartalmával).
- 35 Lorsch J. W.: Empowering the Board. Harvard Business Review 1995/1–2.
- 36 Cohran P. L. & Wartick S.L.: Corporate governance: A review of literature. Financial Executives Research Foundation, Morristown NJ. 1988
- 37 Gomez P. Y.: Le gouvernement de l'entreprise in L'art du management. Pearsons Professional Ltd. Village Mondial, Paris 1997
- 38 Charreaux G. (szerk.): Le gouvernement des entreprises. Economica, Paris 1997.
- 39 A modern közgazdaságtudomány egyik atyja. A. Smith munkái jelentős részt erkölcsi közelítéseket tartalmaznak.
- 40 Donaldson T. – Preston L. E.: The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence, and implication. Academy of Management Review 1995/1.
- 41 Papandreou A. G.: Some basic problems in the theory of the firm. In A survey of contemporary economics, Vol. 2 ed. B. F. Haley. Homewood. III. Irwin 1952
- 42 Evan W. M. – Freeman R. E.: A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism. in Beauchamp T. L. – Bowie N. L. (szerk) Ethical theory and business. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988
- 43 Pataki Gy. – Radácsi L.: Alternatív kapitalisták. Új paradigma Kiadó, Szentendre 2000
- 44 Evan W. M. – Freeman R. E.: A stakeholder theory of modern corporation: Kantian capitalism. in Beauchamp T. L. – Bowie N. L. (szerk) Ethical theory and business. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988
- 45 Angyal Á.: Üzleti szervezetek társadalmi megfelelősége. Vezetéstudomány 200/12.
- 46 Angyal Á.: A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
- 47 Bovens M.: The quest for responsibility. Cambridge University Press, Cambridge, 1998
- 48 Friedman T. L.: The Lexus and the Olive Tree – Understanding Globalization. Anchor Books, New York 2000
- 49 MTI Népszabadság, 2001. január 9.
- 50 Weaton J. F. – Chung K. S. – Siu J. A.: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. Prentice Hall, New Jersey 1998
- 51 Allen W. T.: Our Schizophrenic Conception of Business Corporation. Előadás a The Samuel and Ronnie Heymann Center on Corporate Governance, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 1993 apr. 13. Web site.
- 52 Jensen M.C. – Meckling W.H.: Theory of the Firm, managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 1976 oct.
- 53 Dobák M.: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1992
- 54 Az angolszász gyakorlat bylaw-nak nevezi a belső ügyrendeket és szervezeti szabályokat.
- 55 Johnson A. R. – Kast F. E. – Rosenzweig J. E.: The theory and management of systems. McGraw-Hill Book Co. New York 1967 in Kindler J. – Kiss I. (szerk). Rendszerelmélet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1969
- 56 Ebben az értelemben nyílt rendszernek azokat nevezhetjük, amelyek a környezetükkel anyag, energia, információ (és pénzügyi – kiegészítés tőlem A. Á.) kapcsolatban vannak. Részletesebben Bleicher K. (szerk). A szervezet, mint rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979
- 57 von Bertalanffy L.: General system theory, a new approach to unity system of science. Human Biology, 1951. dec.
- 58 Maati J.: Le gouvernement d'entreprise. DeBoeck Université, Paris-Bruxelles, 1999
- 59 Ez a probléma elsősorban a jog és belső szabályalkotók munkájában merül fel. A tapasztalatok szerint szigorú, korlátozó szabályok ugyanis a gazdasági lehetőségeket korlátozzák, viszont ezzel lezárják a kiskapukat, az érdeksértési csatornákat és más diszfunkcionális utakat is.
- 60 Név szerint érdemes utalni Weber M., Polányi K., Mintzber H., Pfeffer J. és Crozier M. munkásságára, mint akik az üzleti szervezetek hatalmi viszonyainak leírásában a legtöbbet hivatkozott szerzők.
- 61 Egyik első és sokat hivatkozott feldolgozása Berle A. A. – Means G. The modern corporation and private property. Commerce Clearing House, New York, 1932
- 62 Magyarországon az első társaságokkal foglalkozó jogszabály 1875-ben (részvénytársaságokra), a második 1930-ban (KFT-re), a harmadik 1970-ben (vállalatokra), a negyedik 1987-ben (a gazdasági társaságokra) és az utolsó 1997-ben (ugyancsak a gazdasági társaságokra) volt érvényes nem számítva a számtalan módosítást, kiegészítést, valamint a szövetkezéssel összefüggő önálló joganyagokat. Részletesebben lásd: a könyv hazai kormányzási fejezetében.
- 63 Mind a nemzetközi, mind a hazai jogrend egyes esetekben, pl. a döntéseket befolyásoló vagy meghatározó tulajdonosi hányadok meglétekor túllép a korlátozott felelősségen és egyéb, akár teljes felelősséget is előírhat. hasonló a helyzet a társasági beltágokkal, akik korlátlan (anyagi) felelősséggel bírnak.
- 64 Angyal Á.: A felelősség. Vezetéstudomány 2000/1.
- 65 Vharreaux G.: Le gouvernement des entreprises. Economica, Paris 1997